

## บทที่ 5

### การจัดทำแผนดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพในการบริการ บำรุงรักษา โดยใช้หลักการกระบวนการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

หลังจากที่เราได้รับทราบถึงระดับคะแนนความพึงพอใจและความสูญเสียรายได้จากการให้บริการบำรุงรักษาในบทที่ 4 แล้ว เนื้อหาในบทนี้ผู้วิจัยจะใช้หลักการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้กับลูกค้าในกลุ่ม A ของบริษัทตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 36 บริษัท

ในขั้นตอนนี้ เน้นถึงการออกแบบ จัดทำฐานข้อมูล(DATABASE) ของลูกค้าแต่ละรายในกลุ่ม A จำนวน 36 บริษัท โดยต้องทราบถึงทั้ง 3 ส่วน คือ

1. ข้อมูลพื้นฐานของลูกค้า (ของตัวโรงงาน)
2. ข้อมูลของผู้มีอำนาจ ในการตัดสินใจใช้บริการบำรุงรักษา
3. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานของรถฟอร์คลิฟท์

ในขั้นตอนที่สอง ทำการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากฐานข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อทราบถึงความสำคัญของลูกค้า พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของลูกค้าโดยเรียงตามยอดการสั่งซื้อ ทำรหัสลูกค้าแต่ละราย แบ่งตามพื้นที่การขายของพนักงานและจำแนกออกมาให้เห็นว่าลูกค้ารายใดยังคงรับบริการหรือไม่รับบริการกับบริษัทตัวอย่างเนื่องจากสาเหตุใดโดยใช้หลักการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

ในขั้นตอนที่สาม จัดทำแผนการดำเนินงานและสรุปหาแนวทางในดำเนินการปรับปรุงคุณภาพในการบริการบำรุงรักษาของลูกค้าในกลุ่ม A โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริการที่ดี ไซ้สายใยบริการ และหลักการของ CRM

## 5.1 การออกแบบ ฐานข้อมูล (Database) ของลูกค้า โดยใช้กระบวนการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาในหลักการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ กฎของการออกแบบ CRM การตลาดมุ่งสัมพันธ์ (ชูศักดิ์และคณะ, 2003) ได้กล่าวไว้ว่า “CRM คือ ข้อมูลของลูกค้า ถ้ายังเรามีข้อมูลลูกค้ามากขึ้น เราก็จะสามารถตอบสนองได้ตรงใจและคลอบคลุมใจลูกค้า ลูกค้าจึงจะประทับใจและภักดีกับเรา”

ต้องมีระบบเก็บข้อมูลลูกค้า เช่น ลักษณะลูกค้า เช่น เพศ อายุ รายได้ อาชีพ การศึกษา ประวัติการติดต่อ การใช้ การซื้อ การรับบริการ และการร้องเรียนของลูกค้าและต้องมีหมายเลขสมาชิก

แต่เนื่องจากหลักการการออกแบบ CRM นั้นเกี่ยวข้องกับคน ทางผู้วิจัยจึงได้ใช้หลักการออกแบบ CRM นำมาสร้างสรรค์เพิ่มเติมขึ้นมาใหม่โดยให้ประยุกต์ใช้ได้ทั้งกับคน (ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ) และสิ่งของ(บริษัท/นิติบุคคล)

ผู้วิจัยได้ใช้ CRM กับนิติบุคคล ในรูปบริษัท โดยมีคนเป็นผู้มีอำนาจกระทำการแทนตัวบริษัท จึงจำเป็นที่จะต้องรู้ข้อมูลทั้งตัวบริษัทและผู้ที่มีอำนาจกระทำการแทน ดังนั้นวิธีการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานนี้ จึงจำเป็นต้องมี ฐานข้อมูลของลูกค้า (DATABASE) ซึ่งในฐานข้อมูลของลูกค้า นั้นต้องมีข้อมูลของลูกค้าทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งออกมาเป็น 3 ส่วนคือ

5.1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานหรือบริษัทลูกค้า นั่นๆที่ทางบริษัทตัวอย่างได้เป็นจัดผู้จำหน่ายรถฟอร์คลิฟท์

5.1.2 ข้อมูลของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือผู้มีอำนาจในการสั่งซื้อของบริษัทลูกค้าแต่ละราย

5.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งาน ลักษณะงาน และประเภทของรถ ฟอร์คลิฟท์

ทางผู้วิจัยได้ทำสรุป จำแนกเกี่ยวกับหัวข้อที่บริษัทตัวอย่างจำเป็นต้องทราบในฐานข้อมูลทั้ง 3 ส่วน ออกมาเป็นข้อๆ มีดังต่อไปนี้ โดยใช้หลักการของ CRM ร่วมกับการระดมความคิด (Brainstorming) จากหลายๆฝ่ายร่วมกันว่า ต้องการข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับตัวโรงงาน กับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ และลักษณะของรถฟอร์คลิฟท์ รวมถึงการใช้งาน จึงทำให้ได้ออกมาดังนี้

5.1.1 ในส่วนของข้อมูลเบื้องต้นของตัวโรงงานสิ่งที่จะต้องทราบ มีดังต่อไปนี้ โดยประยุกต์ใช้หลักการของการออกแบบ CRM ที่จำเป็นต้องทราบโดยแยกออกมาเป็น 10 ข้อดังนี้

1. ชื่อบริษัท / ชื่อลูกค้า / ชื่อโรงงาน มีชื่อว่าอะไร
2. สถานที่ตั้ง ที่อยู่ / นิคม / จังหวัดใด
3. ทุนจดทะเบียนเท่าไรและใครเป็นผู้ร่วมทุนหรือผู้ถือหุ้นเป็นชาติใด มีอัตราส่วนเท่าไร
4. เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อและเบอร์โทรสารเบอร์อะไร
5. เบอร์ Email : หรือ website
6. รายได้ ผลประกอบการ ผลกำไร เป็นอย่างไรต่อปี
7. ได้รับมาตรฐานการผลิตใดและกำลังดำเนินการขอมาตรฐานใดเพิ่ม
8. ขนาดพื้นที่ และ แนวโน้มการขยายตัวของโรงงาน หรือ กำลังการผลิต
9. จำนวนคนงาน มีทั้งหมดเท่าไร
10. ดำเนินธุรกิจขาย / ผลิตสินค้า ประเภทใด หรือ ชื่อสินค้าที่จัดจำหน่ายเป็นชื่ออะไร

5.1.2. ในส่วนของข้อมูลของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือ ผู้มีอำนาจในการสั่งซื้อ ต้องมีข้อมูลดังนี้ โดยใช้หลักการของการออกแบบ CRM

ทำให้ทราบถึงผู้มีอำนาจตัดสินใจว่าอยู่ในตำแหน่งใด ระดับการศึกษา อายุ ฯลฯ เพื่อง่ายต่อการให้พนักงานขายเข้าไปติดต่อ งานต่อการสร้างความสัมพันธ์ ตามหลักการของการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

1. ชื่อ - นามสกุล ผู้ตัดสินใจ หรือผู้รับผิดชอบ หรือผู้มีอำนาจในการสั่งซื้อ ซึ่งอาจจะ มีหลายคน หรือหลายฝ่ายก็ได้
2. อายุ ,วัน เดือน ปี เกิด ,เพศ ,สถานะภาพ, จำนวนบุตร ธิดา
3. ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน / เคยรับผิดชอบด้านใด
4. รายได้ / ระดับ การศึกษา
5. เริ่มทำงานที่นี่ตั้งแต่เมื่อไหร่ และเคยทำงานที่ไหนมาก่อน

5.1.3. ในส่วนข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งานรถ พอร์คลิฟท์ของลูกค้า โดยประยุกต์ใช้ หลักการของการออกแบบ CRM

หลังจากนั้นทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่ 3 นี้จะทำการแบ่งแยกข้อมูลออกมา เป็น 3 ส่วน เพื่อง่ายต่อการวิเคราะห์

- 1) เกี่ยวกับ จำนวนรถพอร์คลิฟท์ และประเภท ที่ลูกค้ามีอยู่ เพื่อแสดงให้เห็นถึง จำนวนรถที่ลูกค้ามีใช้อยู่เป็นรถพอร์คลิฟท์ที่ใช้พลังงานแบบไหน ตรงกับความต้องการ การขายของบริษัทตัวอย่างแค่ไหน ง่ายต่อการติดต่อในครั้งต่อไป รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงจำนวน ของลูกค้า รู้ว่ามีกำลังการซื้อหรือกำลังการใช้งานมากขนาดไหน รู้ลักษณะการใช้งานว่าใช้ งานภายในหรือภายนอกอาคาร
- 2) เกี่ยวกับลักษณะจำเพาะเจาะจงของตัวรถพอร์คลิฟท์ ว่าตัวรถที่ใช้อยู่มีขนาดกี่ ตัน ยกได้สูงเท่าไร มีการใช้อุปกรณ์เสริมบ้างไหม
- 3) ทำให้ทราบถึงข้อมูลของรถพอร์คลิฟท์แต่ละคันว่า ได้ใช้บริการที่ไหนอยู่ จำนวนเท่าไร และรู้ถึงแนวโน้มอนาคตข้างหน้าว่ามีการสั่งซื้อเมื่อไหร่เพิ่มเติมช่วงไหน

#### 5.1.3.1 จำนวนและประเภทของรถพอร์คลิฟท์ที่ใช้

1. รถพอร์คลิฟท์ที่มีอยู่ทั้งหมดกี่คัน
2. เป็นจำนวนรถพอร์คลิฟท์ ซื้อมีคันเช่า กี่คัน
3. เป็นรถพอร์คลิฟท์ที่ซื้อใหม่หรือซื้อมือสองกี่คัน
4. แบ่งเป็นประเภทของรถพอร์คลิฟท์ เช่น รถน้ำมัน ดีเซล เบนซิน หรือรถไฟฟ้า กี่ คัน และเป็นรถไฟฟ้านั่งขับหรือเป็นรถไฟฟ้ายืนขับกี่คัน

5. ด้านลักษณะการใช้งาน ใช้ภายในอาคาร (ware house) หรือ ภายนอกอาคารที่  
คั้น

### 2. รายละเอียด ของรถฟอร์คลิฟท์ที่ใช้

1. ยี่ห้อของรถฟอร์คลิฟท์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
2. น้ำหนักสินค้าที่ใ้ยกหรือขนาดของรถฟอร์คลิฟท์ที่ใช้
3. ความสูง ที่ใช้ ในการยกสินค้า
4. อุปกรณ์พิเศษเสริมอื่นๆ

### 3. รายละเอียดของการสั่งซื้อและการบริการบำรุงรักษา

1. รถฟอร์คลิฟท์ ทั้งหมดที่ใช้งาน ใช้บริการบำรุงรักษาของที่ไหนบ้าง มีจำนวนกี่  
คั้น
2. แนวโน้มของการสั่งซื้อเพิ่ม มีจำนวนเท่าใด / ปี
3. โดยปกติมีการสั่งซื้อช่วงเวลาใดเป็นพิเศษ หรือมีงบประมาณประจำปี  
เมื่อไหร่

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้าแต่ละรายตามหัวข้อที่ได้กล่าวไว้แล้วและจัดทำเป็นฐานข้อมูลลูกค้าของลูกค้าแต่ละราย รวมทั้งสิ้น 36 บริษัท ในกลุ่มลูกค้ากลุ่ม A ซึ่งตัวอย่างฐานข้อมูลของลูกค้าอยู่ในภาคผนวก ค หัวข้อ ฐานข้อมูลลูกค้า (Database)

## 5.2 วิเคราะห์ฐานข้อมูล ของลูกค้า โดยใช้หลักการกระบวนการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

หลังจากที่ผู้วิจัยมีข้อมูลจากฐานข้อมูลของลูกค้าทั้งหมดของกลุ่ม A จำนวน 36 บริษัท แล้วจาก 5.1 ในขั้นตอนนี้จะทำการวิเคราะห์ฐานข้อมูล โดยใช้กระบวนการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

โดยเริ่มจากกำหนดรหัส ของลูกค้าแต่ละรายเพื่อง่ายต่อการจดจำโดยใช้หลักการของ CLV (Customer Lifetime Value) คิดคำนวณจาก ลูกค้าแต่ละรายทำรายได้ หรือ ผลกำไรให้กับบริษัทตัวอย่าง เป็นจำนวนเงินเท่าไร ซึ่งจากฐานข้อมูลของลูกค้าแต่ละรายจะทราบว่า ลูกค้าเริ่มเข้ารับบริการหรือเริ่มสั่งซื้อรถฟอร์คลิฟท์กับทางบริษัทเมื่อไร มีจำนวนกี่คัน เป็นจำนวนเงินรวมเท่าไร อยู่ในเขตของพนักงานขายคนใด

ในการกำหนดรหัสลูกค้าเพื่อง่ายต่อการจดจำ ในที่นี้ผู้วิจัยใช้รหัส โดยให้ลูกค้าในกลุ่ม A ขึ้นต้นด้วย A และตามด้วยการเลข 1-36 โดยใช้หลักของ CLV (Customer Lifetime Value): ในบทที่ 2 หัวข้อ วิธีดึงลูกค้าเก่าด้วย CRM ทำการจัดเรียงมูลค่าของลูกค้าแต่ละราย โดยเรียงจากลูกค้าที่มีค่าCLV มาก ไปยังลูกค้าที่มีค่าCLV น้อยๆ

ในการคำนวณ CLV ของลูกค้าในแต่ละรายว่า รายใหนมีความสำคัญกับบริษัทมาก โดยดูจากค่าของ CLV โดยดูจากยอดการสั่งซื้อ ในที่นี้ทางผู้วิจัยได้ถือว่ายอดการสั่งซื้อทั้งหมด เป็น CLV เลย เพราะสินค้าชนิดนี้มีการขายทำกำไร ใกล้เคียงกันในแต่ละรายที่ขายออกไป เพราะรถฟอร์คลิฟท์นี้เป็นสินค้าที่มีราคาค่อนข้างสูงเหมือนเครื่องจักรเครื่องหนึ่ง การสั่งซื้อจึงมีข้อมูลที่ถูกเก็บไว้อย่างครบถ้วน เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าบางตัวที่มีราคาด้อย แต่เน้นปริมาณและสินค้าที่ขายมีความหลากหลายชนิดสินค้า การจัดเรียงตามหลัก CLV นั้นไม่จำเป็นว่าลูกค้าที่เป็นลูกค้าเก่ามาก่อนจะมีCLVสูงกว่า เพราะลูกค้ารายหลังอาจจะมีปริมาณการสั่งซื้อมากกว่า

จากนั้นทำการรวบรวมข้อมูลจากทั้งแบบสอบถาม (4.1) และจากฐานข้อมูล (5.1) ทำให้ได้ตาราง ที่ 5.1 และรูปที่ 5.1 แผนภูมิเรียงลำดับความพึงพอใจของลูกค้าหลัก

**ตารางที่ 5.1** สรุป % ความพึงพอใจของการให้บริการของบริษัทตัวอย่างแก่ลูกค้าหลัก  
ในกลุ่ม A ก่อนการวิจัย

โดยเรียงตามหลักการของ CLV ระหว่างเดือน กรกฎาคม 2002 - กันยายน 2002  
เป็นระยะเวลา 3 เดือน

ลูกค้า	% ความ พึง พอใจ	ระดับ	จำนวนเงิน  CLV	พนักงาน ขาย	จำนวนรถ ที่ซื้อ กับบริษัท ตัวอย่าง	ซื้อ/เริ่มรับ บริการตั้งแต่	การรับ บริการ*	เพราะ / สาเหตุ
A1	80	A	4,360,000	3	6	22/05/2000	M	
A2	76	B	3,750,000	2	5	19/06/2000	M	
A3	86	A	3,220,000	1	4	17/07/2000	M	
A4	54	F	3,000,000	1	4	06/07/1999	NM	มีความล่าช้า
A5	76	B	2,850,000	1	4	20/06/2000	M	
A6	72	B	2,750,000	1	4	15/03/2001	M	
A7	54	F	2,430,000	1	3	05/01/2000	NM	การบริการมีความล่าช้าไม่รวดเร็ว
A8	72	B	1,700,000	1	2	17/12/2001	M	
A9	56	F	1,660,000	2	2	11/06/1999	NM	ทำการบำรุงรักษาเอง
A10	58	F	1,620,000	1	2	27/10/2000	NM	ใช้งานน้อยจึงบำรุงรักษาเอง
A11	76	B	1,600,000	1	2	02/06/2000	M	
A12	78	B	1,580,000	1	2	05/06/2001	M	
A13	58	F	1,560,000	1	2	29/06/1998	NM	ไม่รับบริการเพราะเห็นว่าอยู่ไกล
A14	54	F	1,430,000	2	2	01/10/1999	NM	ทำการบำรุงรักษาเอง
						M*:Maintenance		NM*: Not Maintenance

ค่าเฉลี่ย % ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก = 67.85%

**ตารางที่ 5.2** สรุป % ความพึงพอใจของการให้บริการของบริษัทตัวอย่างแก่ลูกค้ารอง  
ในกลุ่ม A ก่อนการวิจัย

ลูกค้า	% ความพึงพอใจ	ระดับ	จำนวนเงิน CLV	พนักงานขาย	จำนวนครั้งที่ซื้อ กับบริษัท ตัวอย่าง	ซื้อ/เริ่มรับ บริการตั้งแต่	การรับ บริการ*	เพราะ / สาเหตุ
A15	78	B	820,000	2	1	16/08/2000	M	
A16	74	B	810,000	2	1	28/06/2001	M	
A17	70	B	790,000	2	1	17/07/2001	M	
A18	74	B	730,000	1	1	11/10/2001	M	
A19	70	B	720,000	1	1	15/10/2001	M	
A20	62	C	710,000	1	1	27/07/2000	NM	ทำการบำรุงรักษาเอง
A21	72	B	700,000	3	1	02/04/2000	M	
A22	72	B	700,000	3	1	23/03/2000	M	
A23	72	B	700,000	2	1	07/12/2001	M	
A24	74	B	680,000	3	1	01/03/2001	M	
A25	76	B	675,000	1	1	14/10/1999	M	
A26	74	B	670,000	2	1	21/11/2000	M	
A27	78	B	670,000	3	1	27/06/2002	M	
A28	78	B	670,000	3	1	15/07/2000	M	
A29	74	B	665,000	2	1	29/09/1999	M	
A30	54	F	663,000	2	1	26/03/2001	NM	ใช้งานน้อยจึงบำรุงรักษาเอง
A31	56	F	660,000	2	1	01/02/2000	NM	ทำการบำรุงรักษาเอง
A32	68	C	650,000	2	1	17/07/2001	M	
A33	60	C	650,000	2	1	27/07/2000	NM	ทำการบำรุงรักษาเอง
A34	60	C	580,000	1	2	01/01/2002	NM	ทำการบำรุงรักษาเอง มีงบน้อย
A35	62	C	510,000	3	1	26/02/2001	NM	ใช้งานน้อยจึงบำรุงรักษาเอง
A36	72	B	410,000	3	1	08/05/2001	M	
						M*:Maintenance		NM*: Not Maintenance

ค่าเฉลี่ย % ความพึงพอใจของกลุ่ม A = 68.89%,

ค่าเฉลี่ย % ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้ารอง = 69.54 %



ในขั้นตอนนี้จะอธิบายตาราง ตามตารางที่ 5.1 โดยเริ่มจาก

ในคอลัมน์ที่ 1 เรียงลำดับ ลูกค้าตาม CLV โดยกำหนดเป็นรหัสลูกค้าเพื่ออำนวยความสะดวกจำและวิเคราะห์

ในคอลัมน์ที่ 2 เป็น% ความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับจากแบบสอบถาม

ในคอลัมน์ที่ 3 เป็นการจำแนกระดับความพึงพอใจของลูกค้าจากเกณฑ์ที่ให้ไว้ในแบบสอบถามเพื่ออำนวยความสะดวกพิจารณา จากที่กำหนดระดับคะแนนไว้ในแบบสอบถาม

ในคอลัมน์ที่ 4 เป็นการแสดงให้เห็นถึงรายได้จากการขายรถฟอร์คลิฟท์ ที่บริษัท ตัวอย่างได้รับจากลูกค้านั้นๆ

ในคอลัมน์ที่ 5 เป็นการแสดงให้เห็นถึงเขตทางภูมิศาสตร์ โดยใช้พนักงานขายแต่ละคนเป็นเกณฑ์ โดย 1 คือ พนักงานขาย S1/1 , 2 คือ พนักงานขาย S1/2 และ 3 คือ พนักงานขาย S1/3 ซึ่งได้อธิบายไว้แล้วในบทที่ 3 ในหัวข้อ 3.1

ในคอลัมน์ที่ 6 เป็นการแสดงให้เห็นถึงจำนวนรถฟอร์คลิฟท์ไฟฟ้าที่ลูกค้านั้นๆ ได้ทำการซื้อรถฟอร์คลิฟท์กับบริษัทตัวอย่าง

ในคอลัมน์ที่ 7 เป็นวันที่ลูกค้านั้นๆ ได้เริ่มรับบริการหรือเริ่มมีการสั่งซื้อรถฟอร์คลิฟท์

ในคอลัมน์ที่ 8 แสดงให้เห็นว่าปัจจุบันลูกค้าแต่ละรายนั้นยังคงรับบริการจากบริษัท ตัวอย่างอยู่หรือไม่ ถ้ายังคงรับบริการอยู่ คือ M ย่อมาจากคำว่า Maintenance ถ้าไม่รับบริการอยู่แล้ว คือ NM ย่อมาจากคำว่า No Maintenance

ในคอลัมน์ที่ 9 แสดงถึงสาเหตุที่ลูกค้าไม่มาใช้บริการต่อ

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ ลูกค้าทั้ง 36 ราย โดยใช้หลักการของพาเรโต ทำการแยกลูกค้าหลัก และลูกค้ารอง

โดยลูกค้าหลัก คิดจากยอดการสั่งซื้อ เกิน 1,000,000 บาท

โดยลูกค้ารอง คิดจากยอดการสั่งซื้อ ต่ำกว่า 1,000,000 บาท

จึงมีจำนวนลูกค้าหลัก 14 ราย (38%) ลูกค้ารองจำนวน 22 ราย (62%) จากนั้นนำมาคำนวณโดยใช้หลักของพาเรโต จะได้ออกมาเป็นอัตราส่วน ยอดการสั่งซื้อรวมของลูกค้าทั้งหมด = 48,343,000 บาท เป็นรายได้ที่มาจากลูกค้าหลัก = 33,510,000 บาท (70%) และเป็นรายได้ที่มาจากลูกค้ารอง = 14,833,000 (30%) ซึ่งเมื่อเทียบเข้าหลักการของพาเรโต ซึ่ง

หลักการนี้แสดงให้เห็นว่าลูกค้าแต่ละรายมีความสำคัญไม่เท่ากัน บางรายสำคัญมาก บางรายสำคัญน้อย จากกลุ่มลูกค้า A ของบริษัทตัวอย่าง ใกล้เคียงเข้าอัตราส่วน 30: 70

จากนั้นทำการแยกวิเคราะห์ตามภูมิศาสตร์ โดยจำแนกตามพนักงานขายซึ่งวิเคราะห์ออกมาได้ดังต่อไปนี้ จากจำนวนลูกค้าทั้งหมด 36 ราย

แบ่งเป็นลูกค้า ของพนักงานขายคนที่ 1 จำนวน 15 ราย (42%)

แบ่งเป็นลูกค้า ของพนักงานขายคนที่ 2 จำนวน 13 ราย (36%)

แบ่งเป็นลูกค้า ของพนักงานขายคนที่ 3 จำนวน 8 ราย (22%)

พนักงานขายคนที่ 1 (S1/1) มีจำนวนลูกค้า 15 ราย เป็นจำนวนลูกค้าหลัก 10 ราย (67%) และเป็นจำนวนลูกค้ารอง 5 ราย (33%)

ในจำนวนลูกค้าหลัก 10 ราย มีลูกค้าที่ M (Maintenance) อยู่ 6 ราย (60%) และ NM (No Maintenance) อยู่ 4 ราย (40%)

ในจำนวนลูกค้ารอง 5 ราย มีลูกค้าที่ M (Maintenance) อยู่ 3 ราย (60%) และ NM (No Maintenance) อยู่ 2 ราย (40%)

พนักงานขายคนที่ 2 (S1/2) มีจำนวนลูกค้า 13 ราย เป็นจำนวนลูกค้าหลัก 3 ราย (23%) และเป็นจำนวนลูกค้ารอง 10 ราย (77%)

ในจำนวนลูกค้าหลัก 3 ราย มีลูกค้าที่ M (Maintenance) อยู่ 1 ราย (33%) และ NM (No Maintenance) อยู่ 2 ราย (67%)

ในจำนวนลูกค้ารอง 10 ราย มีลูกค้าที่ M (Maintenance) อยู่ 7 ราย (70%) และ NM (No Maintenance) อยู่ 3 ราย (30%)

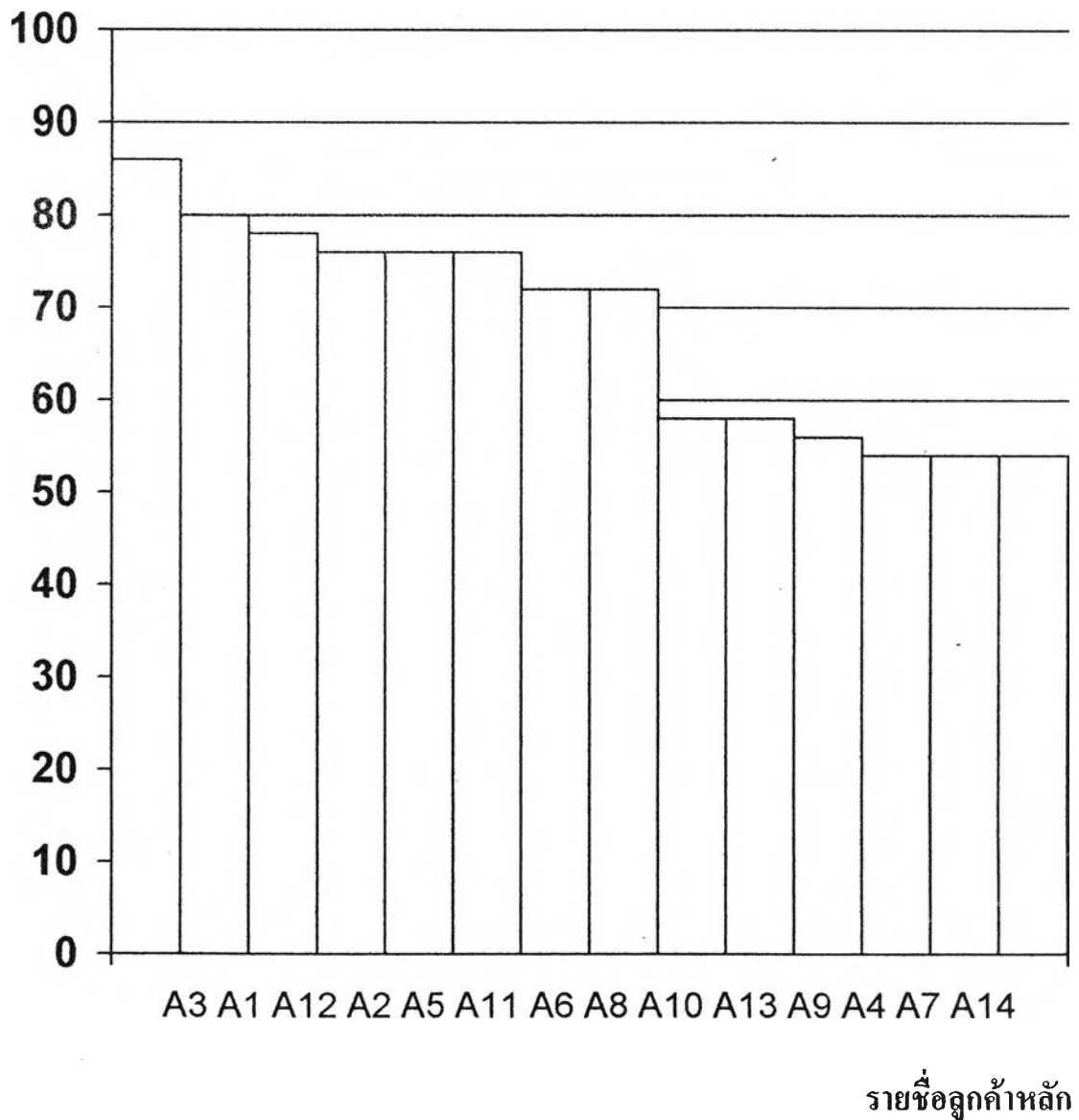
พนักงานขายคนที่ 3 (S1/3) มีจำนวนลูกค้า 8 ราย เป็นจำนวนลูกค้าหลัก 1 ราย (13%) และเป็นจำนวนลูกค้ารอง 7 ราย (87%)

ในจำนวนลูกค้าหลัก 1 ราย มีลูกค้าที่ M (Maintenance) อยู่ 1 ราย (100%)

ในจำนวนลูกค้ารอง 7 ราย มีลูกค้าที่ M (Maintenance) อยู่ 6 ราย (85%) และ NM (No Maintenance) อยู่ 1 ราย (15%)

จากนั้นผู้วิจัยได้ใช้แผนภูมิเรียงลำดับความพึงพอใจ อีก 1 ภาพ ดังรูป 5.1 เพื่อง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยผู้วิจัย เรียงลำดับ % ความพึงพอใจเฉพาะลูกค้าหลัก เพื่อแสดงให้เห็นถึงลูกค้าหลักใดบ้างที่ควรจะนำมาพิจารณา ก่อน ซึ่งจะเห็นว่า ลูกค้าหลัก มีค่า% ความพึงพอใจต่ำมาก ๆ มีอยู่ 6 บริษัท มี A4, A7, A9, A10, A13 และ A14 ที่ควรรีบดำเนินการแก้ไข

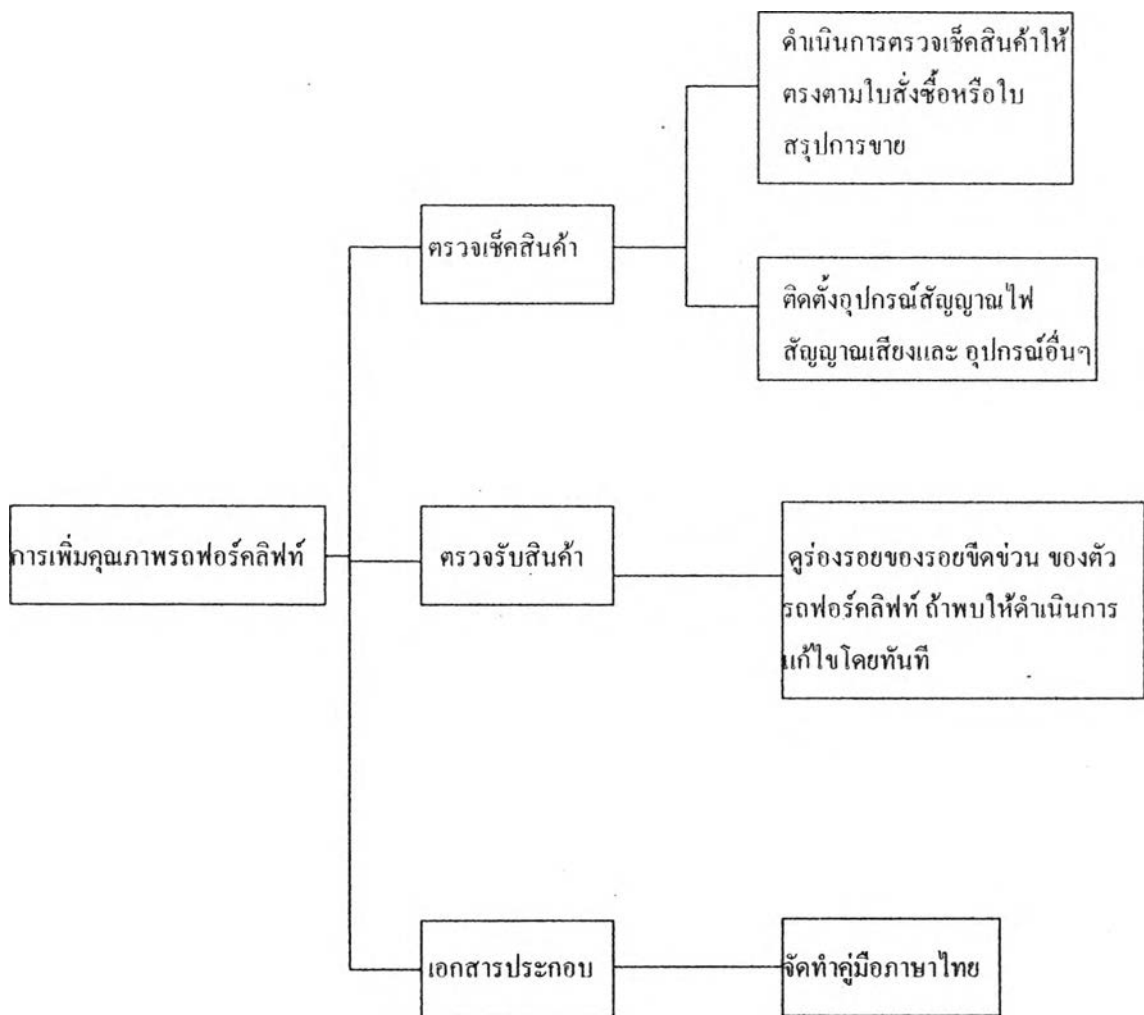
### % ความพึงพอใจ



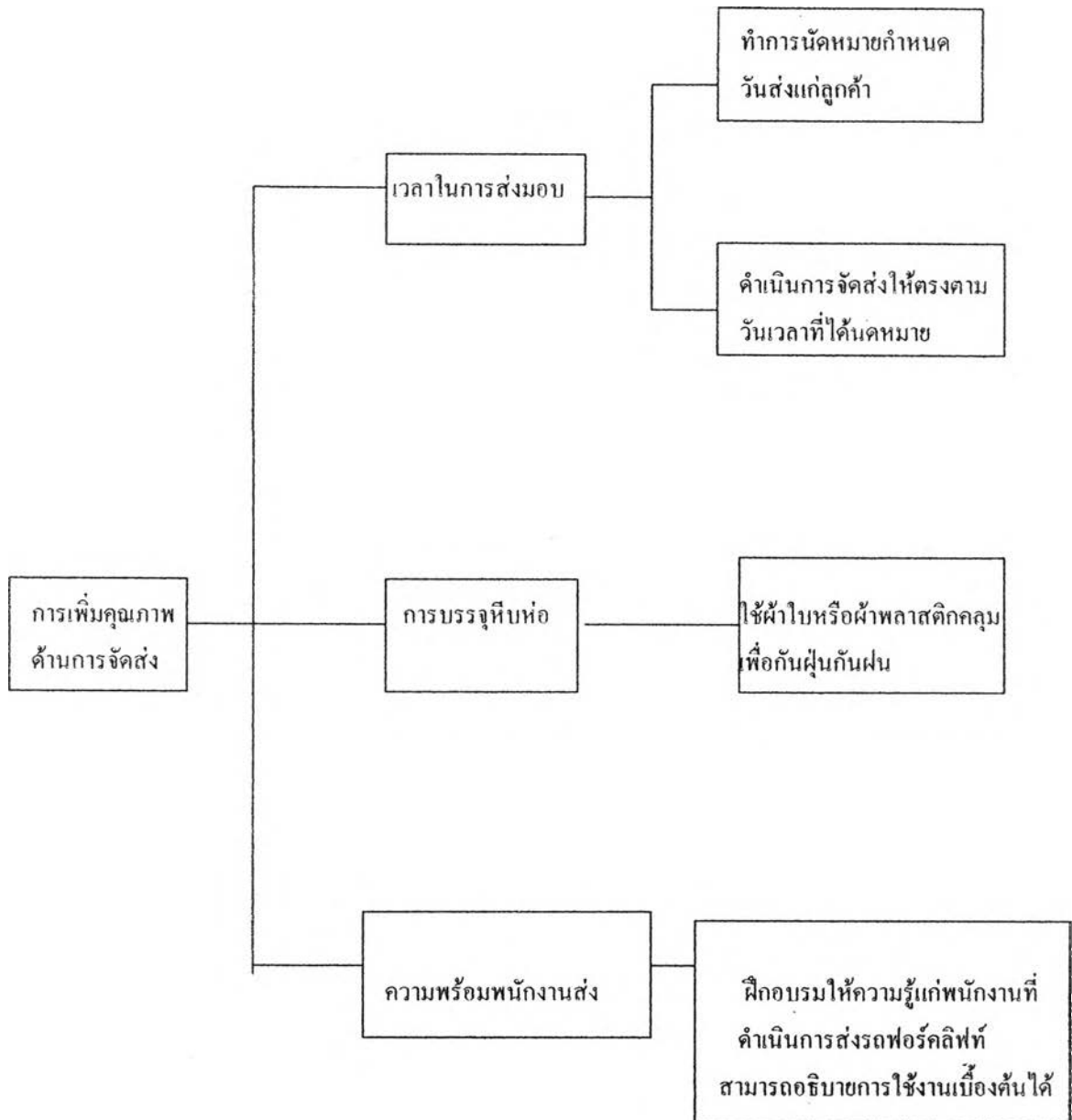
รูปที่ 5.1 แผนภูมิ เรียงลำดับความพึงพอใจของลูกค้าหลัก

### 5.3 จัดทำแผนการดำเนินงานและปรับปรุงแก้ไขคุณภาพในการบริการ บำรุงรักษา

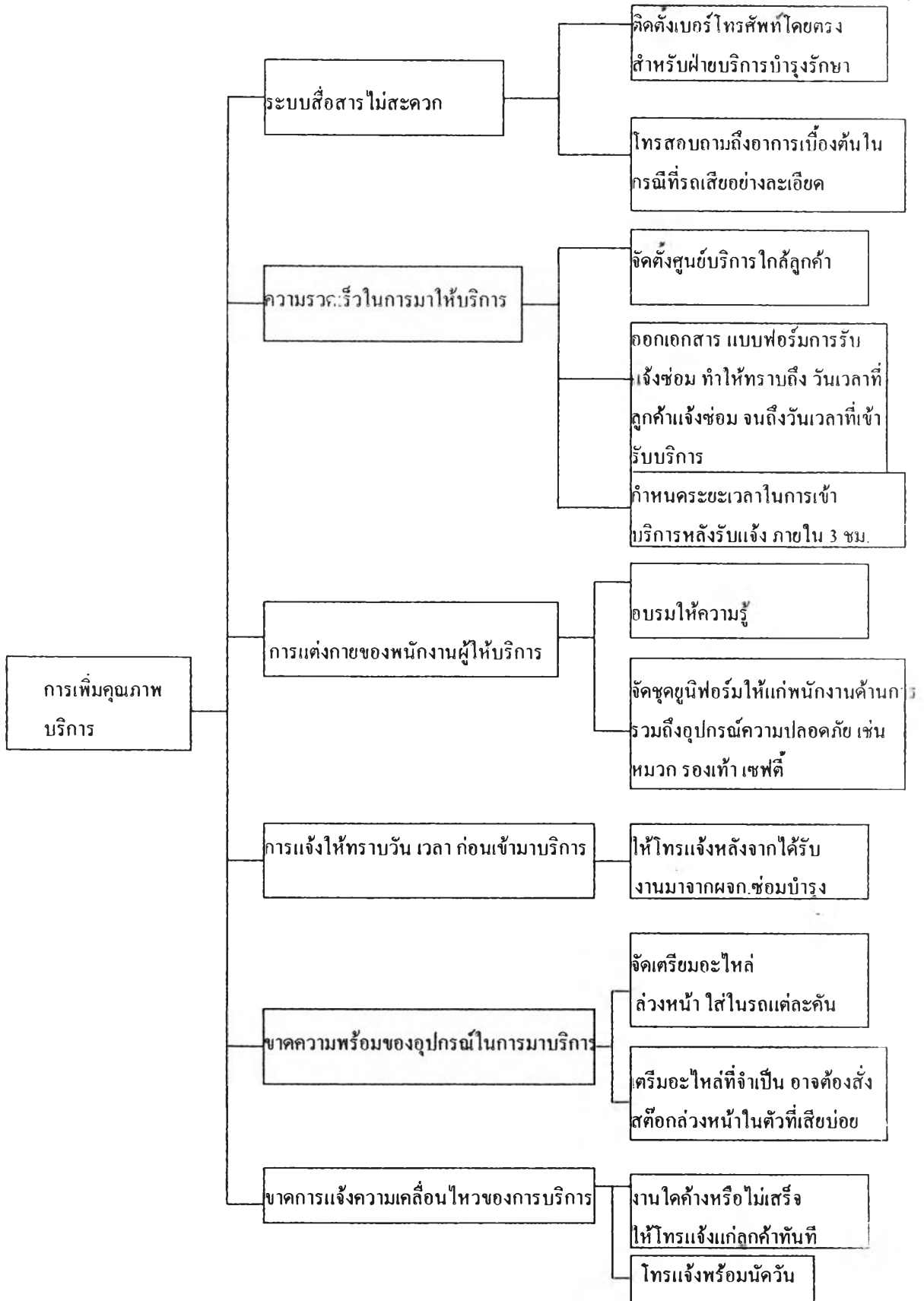
ในขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำแผนการดำเนินงานโดยใช้แนวคิดและทฤษฎี จากบทที่ 2 ข้อมูลจากบทที่ 4 และใช้เทคนิคระดมความคิด จากฝ่ายขาย และฝ่ายบริการบำรุงรักษา ทำการปรับปรุงคุณภาพในการบริการบำรุงรักษาของลูกค้าในกลุ่ม A ทั้งหมด โดยในขั้นตอนแรกจะใช้แผนภาพต้นไม้มาช่วยในการปรับปรุงคุณภาพในการบริการบำรุงรักษา



รูปที่ 5.2 แผนภาพต้นไม้ อธิบายเกี่ยวกับการเพิ่มคุณภาพสินค้า



รูปที่ 5.3 แผนภาพต้นไม้ อธิบายเกี่ยวกับการเพิ่มคุณภาพด้านการจัดส่ง



รูปที่ 5.4

แผนภาพต้นไม้ อธิบายเกี่ยวกับการเพิ่มคุณภาพการบริการ

## สรุปแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานปรับปรุงแก้ไข

### 1. จัดตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์

จากเดิมADMIN ให้เพิ่มหน้าที่ เป็น CUSTOMER SERVICE โดยใช้ชื่อย่อในองค์กรว่า CS ซึ่งหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นคือ การรับโทรศัพท์ และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดเหล่านั้นจะถูกเก็บบันทึกในFILE ที่ชื่อ CRM ที่มีฐานข้อมูลลูกค้า ซึ่งใช้ในบริษัททุกคนสามารถดูและดึงข้อมูลได้ภายในองค์กรผ่านระบบ LAN และในแต่ละวัน CS จะต้องรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลออกมา และนำเสนอ ไปยัง ผู้จัดการฝ่ายขายทั้ง 2 กลุ่ม และผู้จัดการฝ่ายบริการบำรุงรักษา เพราะเนื่องจาก เหตุผลที่ลูกค้าที่โทรเข้ามาในบริษัทนั้น ลูกค้ามีความต้องการที่จะติดต่อกับฝ่ายขายหรือฝ่ายซ่อมบำรุง หรือฝ่ายบัญชีเท่านั้น ซึ่งเมื่อผู้รับเรื่องเป็นคนเดียวแล้วจะเข้าใจปัญหาและรู้ว่าขั้นตอนและขบวนการอยู่ที่ฝ่ายไหนหรืออยู่ที่คนใดในองค์กร

1) ในกรณีที่เป็นลูกค้าใหม่ ต้องการติดต่อฟายขายเพื่อให้เข้าพบนำสินค้าไปเสนอ และขอราคาารถฟอร์คลิฟท์ ซึ่งในขั้นตอนนี้เข้าหลักการของ CRM ในหัวข้อการหาลูกค้าใหม่ โดย CS ทำหน้าที่เก็บข้อมูลลูกค้าเบื้องต้นว่า ชื่อบริษัทอะไร ชื่อคนติดต่อ เบอร์โทรศัพท์ เบอร์โทรสาร สถานที่ตั้งของลูกค้า (จังหวัด) เพื่อโอนสายหรือให้พนักงานขายที่ดูแลในเขตนั้นๆ ทำหน้าที่ต่อไป

2) ในกรณีที่เป็นลูกค้าที่ได้เคยติดต่อแล้ว ให้สอบถามถึงสาเหตุหรือความต้องการเพิ่มเติม เช่น ต้องการข้อมูลของรถฟอร์คลิฟท์เพิ่มเติม หรือขอใบเสนอราคา แล้วโอนสายไปยังพนักงานขายต่อไป

ทั้ง 2 กรณีข้างต้นCS จะ กรอกแบบฟอร์มความต้องการลูกค้า (อยู่ในภาคผนวก ง) แล้วส่งให้ฝ่ายขายท่านนั้นๆต่อไป

3) ในกรณีที่เป็นการแจ้งซ่อม CS ซึ่งอยู่ในฝ่ายบริการแล้ว ก็สามารถรับเรื่องราวเกี่ยวกับการแจ้งซ่อม สอบถามถึงอาการ แล้วทำบันทึกใบรับแจ้งซ่อม (อยู่ในภาคผนวก ง) ส่งให้ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุงดำเนินการจัดช่างเข้าไป

หน้าที่อื่นๆที่เกี่ยวข้องคือ

1. กรณีที่มีการส่งมอบรถ ดำเนินการแจ้งวัน-เวลาในการส่งรถฟอร์คลิฟท์กับลูกค้า
2. กรณีที่เป็นงานซ่อมหรือการเข้าบริการบำรุงรักษาตามปกติดำเนินการแจ้งวัน-เวลาในการเข้าซ่อมและการเข้าบริการบำรุงรักษากับลูกค้าดังกล่าว
3. นัดวัน เวลา สถานที่ ในการฝึกอบรม พร้อมทั้งแจ้งลูกค้าถึงการเตรียมอุปกรณ์หรือเตรียมห้องฝึกอบรมที่โรงงานของลูกค้า แล้วแจ้งให้ผู้จัดการฝ่ายบริการบำรุงรักษาจัดทีมTRAINING เข้าไปที่โรงงานของลูกค้า

## 2. พนักงานในส่วนคลังสินค้า (W/H)

ซึ่งพนักงานในส่วนนี้จะมีหน้าที่และความรับผิดชอบด้านคุณภาพของรถฟอร์คลิฟท์เป็นหลัก มีขั้นตอนและหน้าที่หลักดังนี้

2.1 ดำเนินการตรวจรับรถที่ส่งมาจากประเทศญี่ปุ่นว่ามีร่องรอย ของดีดลอกหรือมีความผิดปกติภายนอกใดบ้าง ถ้ามี ถ่ายรูปเก็บไว้ ดำเนินการส่งรูปนั้นๆไปยังผู้ผลิตเพื่อหักเป็นค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม

2.2 ดำเนินการตรวจเช็ครถฟอร์คลิฟท์ที่ได้รับ ว่าตรงตามที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ ทั้ง รุ่นหรือ Model , spec,ขนาดของรถฟอร์คลิฟท์ ความสามารถในการยก โดยดูจากใบ TRANSACTION (อยู่ในภาคผนวก ง)

2.3 ดำเนินการติดตั้ง ตรวจสอบ เปลี่ยนแปลงสิ่งใดเพิ่มเติม(ถ้ามี) เช่นการเปลี่ยนยาง การติดตั้งอุปกรณ์เสริม โดยดูจากใบ TRANSACTION (อยู่ในภาคผนวก ง) จากนั้น ตรวจสอบเช็คระบบไฟฟ้า ระบบไฟส่องสว่าง ระบบการขับเคลื่อน การใช้งานต่างๆ ตรวจสอบน้ำหนักถ่วงของแบตเตอรี่ ตรวจสอบเช็คแบตเตอรี่ให้มีไฟเต็มพร้อมใช้งาน พร้อมเตรียมคู่มือว่าถูกต้องกับขนาดของรถฟอร์คลิฟท์หรือไม่

2.4 ในวันที่ทำการส่งมอบรถฟอร์คลิฟท์ ให้แก่ฝ่ายขนส่ง (Delivery) ให้ตรวจสอบว่ามีเอกสารคู่มือการใช้งานหรือไม่



### 3. พนักงานบริการฝ่ายขนส่ง

ซึ่งพนักงานในส่วนนี้จะมีหน้าที่และความรับผิดชอบด้านคุณภาพการจัดส่งรถฟอร์คลิฟท์ มีขั้นตอนและหน้าที่หลักดังนี้

3.1 ดำเนินการจัดส่งรถฟอร์คลิฟท์ให้ตรงตามวันเวลาที่ได้นัดหมาย กำหนดเวลาที่ใช้ในการเดินทาง ต้องถึงก่อนเวลานัดหมายอย่างน้อย 30 นาที พร้อมทั้งอาจจะต้องเผื่อเวลาอย่างน้อย อีก ครึ่งชั่วโมง สำหรับการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเฉพาะหน้า

3.2 ในวันที่ทำการส่งมอบรถฟอร์คลิฟท์ ต้องใช้ผ้าใบพลาสติกปกคลุม ป้องกันฝุ่นละออง หรือป้องกันฝน เพื่อป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นได้ จากสิ่งสกปรก จากสิ่งหรือรอยขีดข่วน จากหินกระเด็นตกใส่ ฯลฯ

3.3 ในวันที่ส่งมอบสินค้า ต้องอธิบายวิธีการใช้งานเบื้องต้น อย่างละเอียด และต้องมีช่างเข้าที่ไปติดตั้งคู่มือให้กับโรงงานของลูกค้าพร้อมในการนำอุปกรณ์ที่ใช้ในการติดตั้งนำติดตัวไปด้วย

3.4 ฝึกรูปร่างเกี่ยวกับการดูแลรักษาที่ดีในการให้บริการ เช่น ให้มีกิริยา มารยาท รวมทั้งการแต่งกายให้สุภาพสะอาดเรียบร้อยอยู่เสมอ

### 4. พนักงานบริการนอกสถานที่

ซึ่งพนักงานในส่วนนี้จะมีหน้าที่และความรับผิดชอบด้านคุณภาพการบริการ เพราะพนักงานในส่วนนี้มีความสำคัญที่สุดในการให้บริการบำรุงรักษาซึ่งมีขั้นตอนการทำงาน และหน้าที่หลักดังนี้

4.1 ด้านการแต่งกายของพนักงานผู้ให้บริการ ทางบริษัทตัวอย่างจัดทำชุดยูนิฟอร์มรวมถึงอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย เช่น หมวกนิรภัย รองเท้าเซฟตี้ ให้แก่พนักงานทุกคน

4.2 ให้พนักงานดำเนินการจัดเตรียมอะไหล่ล่วงหน้า ที่เป็นอะไหล่สิ้นเปลืองและจำเป็นใส่ไว้ในรถบริการทุกครั้ง และเมื่อใช้อะไหล่ใดไปแล้วให้ดำเนินการเบิกแล้วจัดใส่ในรถบริการเหมือนเดิม เช่น ยางรถฟอร์คลิฟท์ น้ำมันเบรค น้ำมันไฮดรอลิก น้ำกลั่น หลอดไฟ

ส่องสว่างต่างๆ เช่น หลอดไฟหน้า หลอดไฟเลี้ยว หลอดไฟไซเรน หลอดไฟเบรก หลอดไฟถอยหลัง เพราะอุปกรณ์เหล่านี้ เป็นสิ่งที่เสียบ่อยควรจัดเตรียมให้พร้อมทุกครั้ง

4.3 กรณีที่งานใดค้างหรือทำไม่เสร็จให้รีบแจ้งแก่ทางลูกค้า โดยทันทีพร้อมให้เหตุผลว่าทำไมไม่เสร็จ คิดปัญหาอะไรแล้วจะแก้ไขให้เสร็จเมื่อใด

4.4 บริษัทจะต้องจัดฝึกอบรม อบรมให้ความรู้แก่พนักงานบริการทุกๆ เดือน เช่น ด้านความรู้เกี่ยวกับรถฟอร์คลิฟท์ เมื่อลูกค้าสอบถาม สามารถตอบได้ทันที แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตอบข้อสงสัยหรือข้อซักถามได้มีความแม่นยำในการตรวจสอบและวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

4.5 พร้อมกันนี้ดำเนินการฝึกอบรมด้านความประพฤติ ให้มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตนปฏิบัติงานด้วยความยินดี และเต็มใจทำมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ยิ้มแย้มแจ่มใส

## 5. พนักงานฝ่ายขาย

จากฐานข้อมูลที่ได้สร้างขึ้นมานั้นในขั้นตอนนี้จะจัดทำแผนการตลาด โดยมุ่งเน้นที่ลูกค้าหลักหรือลูกค้ารายใหญ่ก่อน ซึ่งเมื่อมีข้อมูลจากฐานข้อมูลว่า ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสั่งซื้อ/ ซ่อมบำรุง ทางผู้วิจัยได้จัดทำแนวทางให้พนักงานขายเข้าเยี่ยมลูกค้าหลัก สอบถามถึงการใช้งานและปัญหาที่ลูกค้าในแต่ละรายพบหรือประสบ โดย กำหนดให้มีการเข้าพบลูกค้าหลัก เดือนละ 2-3 ครั้ง ส่วนลูกค้ารองให้เข้าพบลูกค้า อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

เมื่อขายรถฟอร์คลิฟท์ได้แล้วการออกไปTRANSACTION ควรลงรายการหรือรายละเอียดให้ครบถ้วน เพราะใบนี้จะถูกกระจายไปยังส่วนต่างๆ เช่น ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายบัญชี ฝ่าย CS ฝ่ายพนักงานขนส่ง ฝ่ายบริการนอกสถานที่ จึงควรกรอกรายละเอียดให้ครบถ้วน

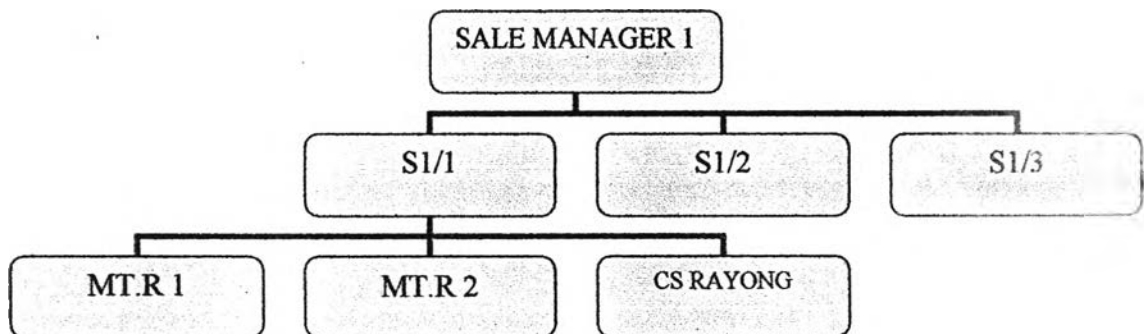
ในขั้นตอนนี้ จากข้อมูล ในบทที่ 4 และบทที่ 5 พบว่า ปัญหาหลักๆที่ลูกค้าเก่าไม่มาใช้บริการต่อ คือ ทีมงาน บริการอยู่ไกลจาก ไม่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าตามที่พนักงานขาย ในกลุ่ม A ไปขายในเขตนั่นๆได้ ในที่ประชุมบริษัทตัวอย่าง จึงมีมติที่ดำเนินการเปิด

เป็นศูนย์บริการบำรุงรักษา แก่ลูกค้า ในเขตของพนักงานขาย SI/1 เพราะลูกค้าหลักของกลุ่ม A นี้มาจากพนักงานขาย SI/1 และเนื่องจากบริษัทคู่แข่งที่ดำเนินกิจการเดียวกันนี้ มีศูนย์บริการในเขตจังหวัดดังกล่าว เพราะเขตอุตสาหกรรมในจังหวัดระยอง ยังมีโอกาสเติบโตได้อีกมาก โดยศูนย์บริการแห่งนี้ ตั้งอยู่ที่ อ. ปลูกแดง จ. ระยอง เพื่อให้ความสะดวกรวดเร็วแก่ลูกค้าโดยลักษณะการดำเนินงาน ได้ทำการเช่าตึกแถว 3 ชั้น ใช้เป็นลักษณะสำนักงานและเก็บอะไหล่ที่จำเป็น แต่ยังไม่มียอดฟอร์คลิฟท์ประจำอยู่ที่นั่น ซึ่งได้เริ่มตั้งแต่มกราคม ปี 2003 แต่สามารถเปิดดำเนินการได้ในราวเดือนมีนาคม 2003

ลักษณะการดำเนินงานที่สาขาระยอง ปัจจุบันมี พนักงานทั้งสิ้น จำนวน 4 คนมีดังต่อไปนี้

1. ผู้ดูแลสาขา 1 คน (SI/1) ทำหน้าที่ดูแลฝ่ายขายและซ่อมบำรุง
2. พนักงานประจำสาขา 1 คน ทำหน้าที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับการแจ้งซ่อม อะไหล่ เป็น CS ประจำสาขาระยอง
3. พนักงานฝ่ายซ่อมบำรุง จำนวน 2 คน ทำหน้าที่เข้าไปบริการบำรุงรักษาแก่ลูกค้าในจังหวัดระยองและบริเวณใกล้เคียง

ทำให้แผนผังองค์กรได้เปลี่ยนใหม่เฉพาะในส่วนของ ฝ่ายขายกลุ่ม 1 เป็นดังนี้



รูปที่ 5.5 แผนผังองค์กรในส่วนของฝ่ายขายกลุ่ม 1

ตารางที่ 5.3 สรุปแนวทางแก้ไข และการนำไปปฏิบัติด้านคุณภาพรถฟอร์คลิฟท์

สาเหตุของปัญหา	แนวทางในการดำเนินแก้ไขและการนำไปปฏิบัติ	รับผิดชอบโดย
ปัญหาด้านคุณภาพ	1. ให้ตรวจรับรถที่ส่งมาจากประเทศญี่ปุ่น ว่ามีร่องรอยของสีถลอก หรือมีความผิดปกติใดบ้าง	W/H1
	2. ดำเนินการตรวจเช็คสินค้าที่ได้รับ ว่าตรงตามที่ลูกค้า ต้องการหรือไม่ ทั้งspec,ขนาดของรถฟอร์คลิฟท์ ความ สามารถในการยก	W/H1
	3. มีการติดตั้งเปลี่ยนแปลงสิ่งใดเพิ่มเติม โดยดูจากใบ TRANSACTION	W/H1
	4. ก่อนการส่งมอบสินค้า ตรวจสอบว่ามีเอกสาร คู่มือการใช้งาน หรือไม่	W/H1

ตารางที่ 5.4 สรุปแนวทางแก้ไข และการนำไปปฏิบัติด้านการส่งมอบรถฟอร์คลิฟท์

สาเหตุของปัญหา	แนวทางในการดำเนินแก้ไขและการนำไปปฏิบัติ	รับผิดชอบโดย
ปัญหาด้านการส่ง มอบ	1. ให้ดำเนินการ โทรมนัดหมายวัน เวลา กับทางลูกค้า	ADMIN(CS)
	2. ดำเนินการจัดส่งให้ตรงตามวันเวลาที่ได้นัดหมาย	DL1
	3. ในการส่งมอบ ต้องใช้ผ้าใบพลาสติกปกคลุม กันฝุ่น หรือกัน ฝนเพราะเมื่อเกิดฝนตกขึ้นมาจะทำให้รถฟอร์คลิฟท์เสียหายได้	DL2
	4. ในวันส่งมอบสินค้า ต้องอธิบายวิธีการใช้งานเบื้องต้น และ ต้องมีพนักงาน เข้าไปติดตั้งคู่มือฯ กับ โรงงานของลูกค้าโดย ต้องเตรียมอุปกรณ์ให้พร้อมและสอบถามลูกค้าว่าโรงงาน ใช้ไฟ 1 เฟส หรือ 3 เฟส และใช้ power plug 3/4 /5 ขาเพื่อความ พร้อมและความรวดเร็วในวันติดตั้งหรือวันส่งมอบสินค้า	DL1  ADMIN(CS)

## ตารางที่ 5.5  สรุป แนวทางแก้ไข และการนำไปปฏิบัติด้านการบริการบำรุงรักษารถฟอร์คลิฟท์

สาเหตุของปัญหา	แนวทางในการดำเนินแก้ไขและการนำไปปฏิบัติ	รับผิดชอบโดย
ปัญหาด้านการบริการ	1. ติดตั้งเบอร์โทรศัพท์การรับแจ้งซ่อมเบอร์ตรงมายังฝ่ายซ่อมบำรุงซึ่งจะทำให้ง่ายต่อการเก็บข้อมูล บันทึกข้อมูล ตามใบรับแจ้งซ่อม	ADMIN(CS)
	2 ต้องสอบถามถึงอาการ โดยละเอียดในกรณีที่ได้รับการแจ้งซ่อม เพื่อที่จะได้เตรียมอะไหล่ เข้าไปให้บริการได้ทันที	ADMIN(CS)
	3. กำหนดระยะเวลาในการเข้าบริการ ภายใน 3 ชม.ของการทำงาน	M. M
	4.จัดตั้งศูนย์บริการสาขาตะวันออกตั้งอยู่ที่ อ.ปลวกแดง จ.ระยอง	
	5.เมื่อได้รับใบแจ้งซ่อมแล้ว ดำเนินการนัดวันในการเข้าบริการแล้ว ให้โทรกลับไปบอกลูกค้าในทันที	ADMIN(CS)
	6. การแต่งกายของพนักงานผู้ให้บริการ จัดให้มีชุดยูนิฟอร์ม รวมถึงอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย เช่น หมวกนิรภัย รองเท้าเซฟตี้	MT
	7. จัดเตรียมอะไหล่ล่วงหน้าที่เป็นอะไหล่สิ้นเปลืองใส่ไว้ในรถบริการ เช่น ขางรถฟอร์คลิฟท์ น้ำมันเบรก น้ำมันไฮดรอลิก น้ำกลั่น หลอดไฟส่องสว่างต่างๆ หลอดไฟหน้า หลอดไฟเลี้ยว หลอดไฟไซเรน หลอดไฟเบรก หลอดไฟถอยหลัง เป็นต้น	MT
	8. กรณีที่งานใดค้างหรือไม่เสร็จให้รีบแจ้งแก่ทางลูกค้าโดยทันที พร้อมให้เหตุผลว่าติดปัญหาอะไร แล้วจะแก้ไขให้เสร็จเมื่อใด	MT
	9.จัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานบริการ เช่น ด้านความรู้เกี่ยวกับรถฟอร์คลิฟท์ เมื่อลูกค้าสอบถาม สามารถตอบได้ทันที แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตอบข้อสงสัยหรือข้อซักถามได้ มีความแม่นยำในการตรวจสอบและวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา	MT
	10 อบรมด้านความประพฤติ ให้มีความสุขภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ปฏิบัติงานด้วยความยินดี และเต็มใจทำ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ยิ้มแย้มแจ่มใส	MT

## แนวทางในการแก้ไขข้อร้องเรียน หรือข้อเสนอแนะ

1. เมื่อได้รับข้อร้องเรียนแล้ว ให้ CS ตรวจสอบเช็คดูว่าเกี่ยวกับเรื่องอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ
2. บันทึกข้อมูล/ ข้อความ ลงในฐานข้อมูล ( Database)
3. จัดส่งให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการแก้ไข โดยทันที

## วิธีปฏิบัติตัวต่อลูกค้าโดยใช้หลักการคุณลักษณะที่ดีในการบริการ

ในที่นี้ผู้วิจัยจะใช้หลักการของการบริการที่ดี ตามคำนิยามของ SERVICE และคุณลักษณะสูงสุด 10 ประการ มาเป็นแนวทางในการให้บริการ

1. ให้พนักงานบริการยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ
2. ให้พนักงานบริการตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจ
3. ให้พนักงานบริการแสดงออกถึงความนับถือให้เกียรติลูกค้า
4. ให้บริการเป็นแบบสมัครใจและเต็มใจ
5. ให้แสดงออกซึ่งการรักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการ และขององค์กร
6. มีกิริยาอาการอ่อนโยน สุภาพและมีมารยาทดี อ่อนน้อมถ่อมตน ไปมาลาไหว้
7. มีความกระตือรือร้น และกระตือรือร้นขณะบริการ
8. ให้พนักงานบริการมีทัศนคติหรือความคิดที่ดี
9. รับฟังการอธิบายว่าปัญหาเกิดขึ้นมาอย่างไร
10. ให้พนักงานติดต่อกลับตามที่ได้ให้สัญญาไว้
11. ให้ติดต่อกลับเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขแล้ว
12. อนุญาตให้คุยกับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในกรณีที่มีปัญหา
13. บอกให้ทราบว่า จะใช้เวลานานแค่ไหนในการแก้ไขปัญหา
14. เสนอทางเลือกอื่น ในกรณีที่ปัญหานั้นไม่สามารถแก้ไขได้
15. ใช้สารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการเลือกทางตัดสินใจ
16. บอกให้รู้ถึงหนทางที่จะป้องกันปัญหาในอนาคต
17. ให้ทำรายงานความก้าวหน้า ถ้าปัญหายังไม่สามารถแก้ไขในทันที

## แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการกับตัวพนักงานที่ให้บริการ

1. เมื่อเกิดความผิดพลาด จากการรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของตัวพนักงานคนนั้น เมื่อทราบปัญหาแล้วเน้นการแก้ไขปัญหาคด้วย การฝึกอบรม ( Training)
2. เมื่อเกิดความผิดพลาด จากการความมั่งง่ายของตัวบริการนั่นเอง หมายความว่า รู้ทั้งรู้ว่าสิ่งนั้นไม่ควรทำเพราะอาจก่อปัญหาต่อไป ต้องแก้ไขด้วย Enforcement สร้างความมีระเบียบวินัย หรือมีบทลงโทษต่อไปตามกฎระเบียบ
3. เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการจงใจกระทำระทำให้ไปโดยความรู้และเข้าใจ แต่มีเจตนาธรรมบางอย่างแอบแฝงอยู่ให้กระทำแก้ไข โดยการศึกษาระบบบริหารจากบุคคล การบังคับบัญชา ระบบเงินเดือน ค่าตอบแทนเพื่อค้นพบให้ได้ว่าพนักงานผู้นั้นมีปัญหาหรือเกิดจากสาเหตุอะไรแล้วดำเนินการแก้ไข

## แนวทางด้านการตลาด และการติดต่อสื่อสารลูกค้า

1. ใช้ CRM เชิงรุก (Proactive Marketing)
  - 1) เน้นการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) โดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เช่น บิลบอร์ด เอกสารข่าวแจกในรูปแบบของใบปลิว แผ่นพับวารสาร
  - 2) การจัดกิจกรรมพิเศษ (Event Marketing) โดยการเชิญลูกค้าเป้าหมายมาร่วมงานที่บริษัทจัดขึ้น หรือการจัด ประชุมนอกสถานที่เพื่อแสดงสินค้ารุ่นใหม่ๆพร้อมทั้งแจกของที่ระลึกในงานเพื่อสร้างภาพพจน์ให้ลูกค้าสนใจติดต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท รวมถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบริษัทกับลูกค้าในระยะยาวต่อไป
  - 3) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) จัดโปรโมชั่นในช่วงต้นปี มกราคม ถึง มีนาคม โดยให้ส่วนลดพิเศษ อีก 10 % เนื่องจากบริษัทผู้ผลิตที่ประเทศญี่ปุ่น ทุกๆปีจะมีการเร่งยอดหรือขายสต็อกสินค้าที่ทำได้ไว้ในเดือนมีนาคม เนื่องจากเดือนเมษายนถือว่าเป็นปีปฏิทินใหม่ของชาวญี่ปุ่น
  - 4) การตลาดโดยตรง Direct Marketing เช่น โทรศัพท์ (Telemarketing) ให้โทรศัพท์ ไปคุยกับลูกค้าบ่อยๆ

5) การพาลูกค้าเที่ยว (Entertain) ทางบริษัทจัดงบประมาณให้พนักงานขาย พาลูกค้าไปรับประทานอาหาร โดยมีงบไม่เกินบริษัทละ 5,000 - 10,000 บาท แล้วแต่ว่าลูกค้ารายนั้นๆ เป็นลูกค้าหลัก หรือลูกค้ารอง แต่ลูกค้ารายนั้นต้องมีความต้องการใช้รถฟอร์คลิฟท์เพิ่มหรือเป็นการเพิ่มจำนวนรถฟอร์คลิฟท์ครั้งละหลายๆเพื่อกระชับความสัมพันธ์ที่ดีแก่ลูกค้า และรู้ถึงความต้องการที่จะใช้รถฟอร์คลิฟท์เพิ่ม และที่สำคัญ ล่วงรู้ข้อมูลราคาของคู่แข่ง เพื่อเป็นประโยชน์ในการขายรถฟอร์คลิฟท์คันต่อไปและเมื่อมีปัญหาใดเกิดขึ้นลูกค้าคนนั้นจะรีบมาบอกข่าวหรือมีการเตือนก่อนว่าจะเกิดอะไรขึ้นตามมา เช่น เมื่อมีความต้องการซื้อรถฟอร์คลิฟท์เพิ่ม มีการเสนอราคาแข่งขัน มีการวางหรือระบุสเปคที่ใช้ ข้อมูลคู่แข่งดีกว่าหรือมีข้อเสนออะไรใหม่ๆ ทางเราจะได้มีการแก้ไขและป้องกันได้ตั้งแต่เนิ่นๆ แต่ระวัง บางทีลูกค้าอาจจะหลอก เรา เรื่องราคา ต้องใช้วิจารณญาณทางความคิดก่อนตัดสินใจ

2. สำหรับ CRM เชิงรับ (Reactive Marketing) เมื่อลูกค้าติดต่อเข้ามา เราต้องสร้างความพอใจและความประทับใจให้กับลูกค้าไม่ว่าจะติดต่อเรื่องใดก็ตามที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเช่น การแจ้งถึงวันเวลาในการเข้าไปซ่อมหรือการถูกถามข้อมูลของรถฟอร์คลิฟท์หรือในกรณีที่มีการสั่งซื้อสินค้าหรือแก้ไขสินค้าที่มีปัญหา โดยให้พุดจาด้วยความสุภาพ ไม่ได้แย้งหรือโต้เถียง

### แนวทางหรือกิจกรรมในการรักษาลูกค้าเก่า

แนวทางในการรักษาลูกค้าเก่า ทางผู้วิจัยจะมุ่งเน้นลูกค้าเก่าโดยใช้หลักการ 4P และมุ่งเน้นแก่ลูกค้าเก่า คือ

1. Product (ผลิตภัณฑ์) เนื่องจากปัจจุบันรถฟอร์คลิฟท์ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งปัจจุบันได้ออกผลิตภัณฑ์รุ่น 8 ซึ่งมีข้อแตกต่างระหว่างรุ่น 6 กับรุ่น 8 คือ ขนาดรูปร่างรถฟอร์คลิฟท์ที่มีขนาด คล่องตัวมากขึ้น จุดเด่นคือมีการใช้ระบบไฟฟ้า จาก DC Motor เป็น AC Motor มีการรับประกันสินค้าจากเดิม 1 ปี เป็น 2 ปีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจถึงคุณภาพของรถฟอร์คลิฟท์



2. Price (ราคา) ทางบริษัทตัวอย่างได้ปรับลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถฟอร์คลิฟท์ จากราคา 800 บาท/ คัน ปรับเปลี่ยนเป็นค่าบริการ 500 บาท/ คัน ในกรณีที่มีการบริการพร้อมกันทั้งสิ้น 3 คันและ จัดให้มีการลดราคารถฟอร์คลิฟท์ ลงจากเดิม 5 % / การซื้อรถฟอร์คลิฟท์ 2 คันขึ้นไป

3. Place (การจัดจำหน่าย) ให้ศูนย์บริการที่อยู่ใกล้ลูกค้า ดำเนินการจัดส่งรถฟอร์คลิฟท์ให้แก่ลูกค้าเองซึ่งจะสามารถลดเวลาในการจัดส่งได้

4. Promotion (การสื่อสารการตลาด) ในระหว่างการส่งมอบรถฟอร์คลิฟท์คันใหม่ที่ใช้เวลาในการจัดส่งประมาณ 3 เดือน เมื่อลูกค้าได้ตกลงทำการสั่งซื้อแล้ว ทางบริษัทต้องดำเนินการนำรถฟอร์คลิฟท์ขนาดที่ลูกค้าต้องการให้ลูกค้าได้ใช้ฟรีในระหว่างรอรถฟอร์คลิฟท์คันใหม่และพนักงานที่ให้บริการต้องแสดงออกถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพตามแนวทางที่ให้ไว้ ซึ่งจะทั้งหมดนี้แสดงให้ถึงการรักษาและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเก่า

**แนวทางสรุปโดยใช้หลักการจากโซ่สายใยบริการทางบริษัทได้จัดทำแนวทางดังนี้**

จากหลักการของโซ่สายใยบริการทางผู้วิจัยจึงทำคิระบบการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานภายในเพื่อสร้างคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกซึ่งเมื่อพนักงานภายในมีความรู้สึกที่ดีกับตัวบริษัทแล้วจะทำให้การส่งมอบการบริการแก่ลูกค้าภายนอกดี เป็นที่พึงพอใจแก่ลูกค้า เมื่อลูกค้าได้รับการบริการที่พึงพอใจแล้วทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีในตราสินค้าและบริษัท ทำให้บริษัท มีความเติบโตของรายได้และกำไรที่เพิ่มสูงขึ้นจากการขายสินค้าได้มากขึ้น

1. คุณภาพการบริการภายใน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงานในบริษัทจึงได้ดำเนินการจัดรูปแบบการทำงานและเงินรางวัลจูงใจในการทำงานดังนี้

- 1) ออกแบบสถานที่ทำงานใหม่ ปัจจุบันนั่งจัดระบบเป็นสัดส่วนเป็นกลุ่มเป็นฝ่าย
- 2) จัดฝึกอบรมพนักงานอยู่เสมอทุกๆเดือน มีการประชุมทั้งองค์กร
- 3) จัดรางวัลจูงใจ และ โพร โมรพนักงาน เช่น การกระคุนยอดขายและการทำงาน โดยการให้เงินรางวัลสำหรับการขายเป็นคะแนนสะสม ดังนี้

ในส่วนของพนักงานขาย

รถฟอร์คลิฟท์ ขายเป็นใหม่	ให้คะแนน 3 คะแนน
รถฟอร์คลิฟท์ เช่าใหม่	ให้คะแนน 3 คะแนน ( สัญญาเช่า 3 ปีขึ้นไป)
รถฟอร์คลิฟท์ ขายเป็นมือสอง	ให้ คะแนน 3 คะแนน
รถฟอร์คลิฟท์ เช่า	ให้คะแนน 1 คะแนน (สัญญาเช่า 6 เดือน ขึ้นไป)
เป็นลูกค้าใหม่	ให้คะแนน 1 คะแนน

ในส่วนของผู้ให้บริการ

รายได้จากอะไหล่หรือการซ่อม ให้คะแนน 1 คะแนน (ต่อยอดการซ่อม 100,000 บาท)

โดยการนับคะแนนในแต่ละเดือน อ้างอิงจากใบ TRANSACTION เท่านั้น

คะแนนรวมในเดือนนั้นน้อยกว่า 3 คะแนน	ถูกหักเงิน 500 บาท
คะแนนรวมในเดือนนั้น 11-20 คะแนน	ขึ้นไป มีรางวัลให้ 3,000 บาท
คะแนนรวมในเดือนนั้น 21 คะแนน	ขึ้นไป มีรางวัลให้ 10,000 บาท

2. พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจแล้ว ก็ทำการรักษาพนักงานที่ดีมีคุณภาพ เหล่านั้นโดยมีการปรับตำแหน่ง ทุกๆ 6 เดือน มีเงินประจำตำแหน่ง ผู้จัดการ 5,000 บาท/เดือน รองผู้จัดการ 1,000 บาท/เดือน ซุปเปอร์ไวเซอร์ 800 บาท / เดือน มีปรับเงินเดือนขึ้น ทุกๆปีแล้วแต่ผลงาน โบนัสออกทุกๆ 3 เดือน โดยคิดคำนวณจากผลกำไร ในไตรมาสต่างๆ

3. คุณค่าการบริการภายนอก ให้ทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนตามแนวทางที่ได้วางไว้ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า ทำให้เกิดการซื้อซ้ำและซื้อต่อเนื่อง เนื่องจากต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่สูงกว่า 5 เท่า และในการดึงลูกค้าเก่ากลับมา ใช้ต้นทุนสูงถึง 12 เท่า (ที่มา : European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR), 1999)

4. ทำให้ธุรกิจ มีความเติบโต มีความสามารถในการทำกำไร ค่าใช้จ่ายต่างๆในการขายลดลงเนื่องจากลูกค้าเก่าเมื่อมีความต้องการก็จะติดต่อเราเข้ามา ไม่ต้องเสียค่าโฆษณาต่างๆที่จะทำให้ลูกค้าติดต่อกลับมา